

De realiteit achter enkele opvallende uitkomsten van de NIVE-enquête 1993

Management klem tussen organisatie en omgeving?

Prof. dr F.A.J. van den Bosch is hoogleraar Bedrijfskunde en voorzitter van de vakgroep Strategie en Omgeving van de Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam te Rotterdam.
Mr. drs. E. J. Emde M.A. studeerde eind 1994 af bij genoemde vakgroep en is thans werkzaam bij KPMG.

De auteurs, die dit onderzoek verrichtten, zijn de geïnterviewde NIVE-leden erkentelijk voor de verleende medewerking.



Prof. dr. F.A.J. van den Bosch

Medio 1993 organiseerde NIVE ter voorbereiding op de conventie in december van dat jaar met als thema "Mobiliseren van de eigen kracht" een verkennende enquête die vragen bevatte over de speelruimte van het management. De uitkomsten zijn interessant omdat zij aanleiding kunnen geven tot de conclusie dat het management ten aanzien van externe invloeden slechts weinig beleidsruimte heeft. Na bestudering van de uitkomsten ontstonden bij ons een tweetal vervolgvragen. Het door ons uitge-

voerde beperkt inventariserende vervolgonderzoek bracht interessante bevindingen naar voren.

De beschikbare speelruimte

De vraag over welke speelruimte managers beschikken om hun organisatie en omgeving doelbewust te beïnvloeden staat in dit artikel centraal. Deze belangwekkende vraag wordt echter zowel in de theorie als in de praktijk op uiteenlopende wijzen beantwoord. Zo kan de rol van management, gezien als intermediair tussen organisatie en omgeving, extreem gesteld twee vormen aannemen. Ofwel het management is zuiver reactief en houdt zich als een soort 'calculator' bezig met het op grond van omgevingsveranderingen bijsturen van de organisatie. Op deze wijze wordt gepoogd het 'onvermijdelijke' het hoofd te bieden. Ofwel het management heeft véél meer ruimte voor strategische keuzen inzake het bijsturen van de eigen organisatie en is actief respectievelijk pro-actief in het beïnvloeden van de omgeving.

In de strategisch management literatuur worden deze extremen van enerzijds inactief of reactief management en anderzijds pro-actief of interactief management aangeduid als *environmental determinism* respectievelijk *strategic choice*. Niet alleen op meer abstract en zelfs filosofisch niveau (de voorbestemdheid van determinisme versus de vrijheid in het voluntarisme), maar ook voor de ont-



Mr. drs. E.J. Emde M.A.

wikkeling van praktische modellen en theorieën spelen verschillen in opvattingen over mogelijkheden tot beïnvloeding c.q. reactief versus pro-actief strategisch gedrag, een belangrijke rol.

Deze verschillen in opvatting zijn óók van belang voor het interpreteren van enquête uitkomsten van onderzoek op dit gebied.

Verrassende uitkomsten

De verkennende NIVE-enquête georganiseerd ter voorbereiding van de in december 1993 gehouden NIVE

Conventie "Mobiliseren van de eigen kracht", bevatte vragen over de speelruimte van het management. De antwoorden op de vragen die in dit verband het meest relevant zijn, worden weergegeven in tabellen 1 en 2. Uit de enquête komt een verrassend beeld naar voren van de wijze waarop managers omgevingsinvloeden zien. Globaal genomen lijkt het alsof managers nogal 'reactief' staan tegenover omgevingsinvloeden, die zij eerder als bedreigingen dan als kansen zien. Ook schatten zij de beïnvloedbaarheid van de genoemde invloeden laag in.

De eerste vraag van de enquête luidde: "Kunt u vier invloeden van buiten uw organisatie noemen die naar uw mening het sterkst inwerken op uw organisatie?" Bij de beantwoording moest worden aangegeven of aan die invloeden veel, iets of niets kon worden gedaan door het management. Tabel 1 bevat een aantal opmerkelijke bevindingen. Zo wordt de beïnvloedbaarheid van belangrijke omgevingsfactoren en -actoren zoals de conjunctuur, de overheid, de concurrentie en de klanten opvallend laag ingeschat. Tabel 2 geeft de antwoorden weer op de tweede vraag uit de enquête. Deze vraag brengt vier factoren in beeld, die van binnenuit de meeste invloed op het functioneren van de organisatie uitoefenen, alsmede de mate van beïnvloedbaarheid door het management. Uit de antwoorden op deze vraag blijkt dat de kwaliteit en motivatie van het personeel het hoogst scoren. Tevens blijkt dat de mate van beïnvloedbaarheid daarvan door het management als aanzienlijk wordt gezien. Dit neemt niet weg dat verder uit de enquête naar voren komt dat door de managers als moeilijkste opgave in een organisatie wordt gezien het veranderen van de houding van het personeel. Lijkt de manager daarmee klem te zetten tussen de omgeving en zijn organisatie?

Het beeld achter de uitkomsten

Deze uitkomsten van de NIVE-enquête zijn interessant, omdat zij aanleiding kunnen geven tot de conclusie dat het management ten aanzien van externe invloeden slechts weinig beleidsruimte heeft. De onvermijdelijke beknoptheid van de enquête gaf bij de presentatie van deze uitkomsten overigens al aanleiding tot het stellen van de vraag welk beeld nu precies achter deze uitkomsten schuil gaat. Zo wees de Algemeen voorzitter van NIVE, drs. B. Sarphati, in zijn voorwoord bij de presentatie van de uitkomsten erop dat: "De uitkomsten van de enquête zijn niet in alle opzichten eenduidig en de problematiek waarvoor onze leden zich gesteld zien is veel complexer dan met tabellen kan worden weergegeven".

Vraag: Kunt u vier invloeden van buiten uw organisatie noemen die naar uw mening het sterkst inwerken op uw organisatie? Wilt u daarbij aangeven of u er veel, iets of niets aan kunt doen.

	Genoemd door	Beïnvloedbaarheid		
		Veel	Iets	Niets
1. (Laag) conjunctuur	47%	0%	20%	80%
2. Overheidsbeleid	46%	0%	50%	50%
3. Toenemende concurrentie	36%	35%	45%	20%
4. Gedrag van klanten	16%	40%	40%	20%
5. Technologische ontwikkelingen	16%	60%	40%	0%
6. Milieu eisen	15%	30%	55%	15%
7. Marktontwikkeling	15%	45%	35%	20%
8. Europese markt	10%	10%	30%	60%
9. Fusiedrang	8%	0%	75%	25%
10. Beschikbaarheid goed personeel	6%	10%	40%	50%

N = 129, percentages afgerond

Tabel 1. Antwoorden op vraag 1 van de NIVE-enquête 1993 met betrekking tot omgevingsfactoren en hun beïnvloedbaarheid.

Vraag: Kunt vier factoren noemen die van binnenuit de meeste invloed uitoefenen op het functioneren van uw organisatie? Wilt u aangeven of u er in uw functie veel, iets of niets aan kunt bijsturen.

	Genoemd door	Beïnvloedbaarheid		
		Veel	Iets	Niets
1. Kwaliteit personeel	29%	70%	30%	0%
2. Motivatie medewerkers	27%	70%	30%	0%
3. Kwaliteitszorg	23%	85%	15%	0%
4. Bedrijfscultuur	22%	55%	45%	0%
5. Interne communicatie	20%	75%	25%	0%
6. Organisatie cultuur	17%	55%	45%	0%
7. Kwaliteit leiding	16%	80%	20%	0%
8. Kostenbeheersing/productieverbering	16%	85%	15%	0%
9. Automatisering	12%	80%	20%	0%
10. Flexibiliteit	9%	75%	25%	0%

N = 129, percentages afgerond

Tabel 2. Antwoorden op vraag 2 van de NIVE-enquête 1993 met betrekking tot organisationele factoren en hun beïnvloedbaarheid.

Illustratie achtergronden van de 15 geïnterviewde managers vervolgonderzoek NIVE enquête 1993:

Bedrijfsactiviteiten:

- Industrie (6 managers)

Bouw, productie/assemblage/verkoop in chemie en computerapparatuur

- Diensten (9 managers)

Accountancy, management consultancy, bancaire/verzekeringen, professionele dienstverlener MKB, belangenbehartiging

Functie:

Hoofd stafafdeling	2
Regiomanager/manager business unit	2
Voorzitter raad van bestuur	2
Lid raad van bestuur/directie	7
Lid van maatschap/vrij beroep	2

Tabel 3. Enkele gegevens over het vervolgonderzoek.

Bij een nadere bestudering van deze uitkomsten rijst tenminste een tweetal vervolgvragen: "Wat speelt er in de praktijk bij de beoordeling van omgevingsinvloeden?" en "Is er inderdaad sprake van een hoge mate van omgevingsdeterminisme en een reactieve opstelling van managers?"

Vervolgonderzoek

Voor wetenschap en praktijk is het zinvol de theoretische visies op organisatie en omgevingsrelaties te koppelen aan concreet onderzoek hier-

naar onder managers. De interessante bevindingen die in de NIVE-enquête naar voren komen, vragen a.h.w. om een nadere uitdieping. Omdat deze vragen aansluiten bij het onderzoek van de vakgroep Strategie en Omgeving van de faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam, is besloten tot een beperkt inventariserend vervolgonderzoek om een aantal mogelijke antwoorden op de hierboven gestelde vervolgvragen te vinden. Voor dit vervolgonderzoek is een kwalitatief georiënteerde methode gekozen, te

weten interviews met een vijftien tal respondenten. Tabel 3 verschaft nadere informatie over deze opzet. Centraal in de interviews stonden de twee vragen uit de NIVE-enquête, weergegeven in tabellen 1 en 2. Het hoofddoel was een beeld te krijgen van de nadere overwegingen van de managers zelf en van mogelijke andere factoren die een rol kunnen spelen bij de beantwoording van deze vragen.

Tabel 4. Objectieve omgevingsfactoren en verschillen in waarneming (perceptie) door managers van de betekenis daarvan: een tweetal voorbeelden gebaseerd op de gehouden interviews in het vervolgonderzoek.

Voorbeeld I

Twee managers werkzaam in verschillende maar vergelijkbare bedrijven A en B in de bouwrijverheid hebben een totaal verschillende opvatting over objectief gezien dezelfde omgevingsfactoren:

Manager in bedrijf A beschouwt de regelgeving van de overheid als een grote bedreiging en vindt het zeer moeilijk daarop in te spelen.

Manager in bedrijf B beschouwt deze regelgeving van de overheid als een bron van mogelijkheden alhoewel deze regelgeving in beperkte mate beïnvloed kan worden.

Voorbeeld II

Twee managers, C en D, beiden werkzaam bij dezelfde financiële dienstonderneming, beoordelen identieke omgevingsfactoren verschillend. Manager C is het hoofd van een stafafdeling op het hoofdkantoor en ziet kansen.

Dit terwijl manager D, die aan het hoofd staat van een kantoor in de regio, mede onder verwijzing naar interne beperkingen, eerder bedreigingen ziet.

De bevindingen

Het beknopte vervolgonderzoek bracht interessante bevindingen naar voren. Een aantal kernpunten uit deze bevindingen kan als volgt worden samengevat:

- * Het tijdstip van beantwoording van de vraagstelling beïnvloedt in belangrijke mate de inschatting van omgevingsinvloeden als kans of bedreiging. Zo'n driekwart van de geïnterviewden relateert in het vervolgonderzoek de eerder gegeven antwoorden op de schriftelijke NIVE-enquête. Sommigen wijzen daarbij op de invloed van recente berichten over de stand van de economie en de rol die toevallige omstandigheden kunnen spelen bij het inschatten van de beïnvloedbaarheid van omgevingsinvloeden.

- * Op deelgebieden (bijvoorbeeld deelmarkten) kan het beeld afwijken. Daarmee blijkt hetgeen achter de antwoorden op de NIVE-enquête schuilgaat, gekenmerkt te worden door meer diversiteit. De respondenten vinden dat, indien daar rekening mee wordt gehouden, de uitkomst van de NIVE-enquête gemiddeld be-

zien een te pessimistisch beeld geeft van de ruimte voor beïnvloeding door managers.

- * De aard van de organisatie waarin de respondent werkzaam is (bijv. een zelfstandige onderneming in tegenstelling tot een bedrijf dat deel uitmaakt van een grotere onderneming), is mede van invloed op de wijze waarop omgevingsinvloeden worden beoordeeld.

- * Een belangrijke bevinding is voorts, dat er verschillen bestaan in het waarnemen (perceptie) door managers van de betekenis van dezelfde objectieve omgevingsfactoren voor hun bedrijf. In tabel 4 wordt een tweetal voorbeelden ter illustratie gegeven. Het eerste voorbeeld, ontleend aan onze interviews, laat zien dat twee managers werkzaam bij verschillende maar vergelijkbare bedrijven in dezelfde bedrijfstak, een verschillende betekenis toevoegen aan dezelfde omgevingsfactoren. Het tweede voorbeeld illustreert hetzelfde verschijnsel maar nu binnen één bedrijf. De perceptie van de omgeving door managers wordt in dit laatste voorbeeld mede bepaald door de positie in het bedrijf.

Theorieën over omgevingsverkenning

De hierboven aangestipte bevindingen uit onze interviews zijn in managementtheorieën over omgevingsverkenning terug te vinden. Zo wordt het verschil in objectieve omgevingsfactoren en de waarneming of perceptie door managers daarvan in dergelijke theorieën verklaard door zogenaamde "mediating filters". Deze "filters" worden beïnvloed door individuele factoren, zoals de mate van bereidheid van managers om met onzekerheid en ambiguïteit om te gaan, en organisationele factoren, zoals het type organisatie-structuur en de gevolgde strategie. De interview resultaten bevestigden de invloed van een aantal van deze vanuit de theorie veronderstelde "mediating filters".

Een genuanceerder beeld

Tijdens de interviews bleek dat het onderwerp 'organisatie en omgevingsrelaties' bij managers in de belangstelling staat en hen soms zelfs zeer sterk bezighoudt. Er is echter ook een discrepantie te bespeuren tussen de theoretische benaderingen in de bedrijfskundige en strategische management literatuur enerzijds en de praktijk anderzijds. In de praktijk blijken de respondenten veeleer een middenpositie te kiezen in het debat dat als extremen "omgevingsdeterminisme" en "vrije organisationele keuze" kent. Uit opmerkingen van

respondenten tijdens de interviews komt daarentegen ook naar voren dat sommigen (op deelgebieden) meer neigen tot de reactieve optie van environmental determinisme terwijl anderen (op deelgebieden) zich meer bekennen tot de pro-actieve opvatting van strategische keuze. De invloed van de omgeving op het management van een bedrijf wordt daarmee méér diffuus dan het beeld waartoe de uitkomsten van de NIVE-enquête in eerste instantie aanleiding zouden kunnen geven. Over het algemeen zijn de geïnterviewden optimistischer over de beïnvloedbaarheid van omgevingsinvloeden en de rol van management daarin. Naast externe invloeden benadrukken zij echter ook de invloeden binnen een onderneming, zoals inertie, de geschiedenis van het bedrijf en de invloed van vroegere beslissingen, die er toe kunnen leiden dat externe gebeurtenissen een probleem gaan vormen. De verwevenheid van interne en externe omstandigheden wordt daardoor onderstrept.

Conclusies

In een kleinschalig vervolgonderzoek is nagegaan welke complexe realiteit schuil gaat achter enkele op het eerste gezicht opvallende uitkomsten van de NIVE-enquête 1993. Door de gekozen kwalitatieve onderzoeksmethode en de relatief kleine steekproef zijn de uitkomsten van dit vervolgonderzoek inventariserend van aard. Hoewel de uitkomsten moeilijk generaliseerbaar zijn, wordt wel meer inzicht verkregen in de speelruimte van het management voor omgevingsbeïnvloeding. Het onderzoek laat duidelijk zien welke belangrijke rol percepties spelen bij omgevingsanalyses en management in het algemeen. De visie van de geïnterviewden op de rol van management en omgevingsinvloeden komt ten dele overeen met het beeld dat door de NIVE-enquête 1993 werd opgeroepen. De managers nemen niet zo zeer een afwachende passieve houding in, maar hebben eerder een ambivalente perceptie van de beïnvloedbaarheid van de omgevingsinvloeden en van interne belemmeringen. De scheidslijn tussen strategische bedreigingen en strategische kansen is blijkbaar niet nauwkeurig te trekken. De perceptie waar die scheidslijn precies ligt, is en blijft, evenwel door managers zelf beïnvloedbaar. Uit het vervolgonderzoek en de literatuur komt dit naar voren. De NIVE-enquête maakt in ieder geval één ding duidelijk: een strategische inzet van managers is nodig om aan de klem van de organisatie en van de omgeving te blijven ontsnappen.

Prof. dr. F.A.J. van den Bosch
Mr. drs. E.J. Emde M.A.